

# КОНФЕРЕНЦИИ



## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УНИВЕРСИТЕТАХ: ТРЕНДЫ, ВЫЗОВЫ, НОВЫЕ ФОКУСЫ УПРАВЛЕНИЯ. ОБЗОР КОНФЕРЕНЦИИ «HR-ТРЕНД 2015: УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ»**

*Е. А. Другова*

Международная конференция «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» прошла в Томском государственном университете 13–14 ноября 2015 года. В конференции приняли участие более 400 человек из 9 стран ближнего и дальнего зарубежья. В число участников вошли как представители ведущих российских и мировых университетов, так и руководители и специалисты по управлению персоналом бизнес-структур и корпораций, а также эксперты в области управления сотрудниками с высоким потенциалом (HiPo) и изменений корпоративной культуры. Партнерами конференции выступили ведущие российские университеты (НИУ ВШЭ, ИТМО, ДВФУ), ассоциация образовательных организаций высшего образования «Глобальные университеты», Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ), журналы «Университетское управление: практика и анализ», «Сибирский психологический журнал».

Как указал в своем обращении к участникам конференции председатель программного комитета О. Б. Алексеев, эксперт в области управления изменениями и бывший член Международного консультативного совета Проекта 5/100, главной задачей конференции стало расширение рамок рассмотрения теории и практики развития университетского сообщества, выход за пределы узких рамок управления кадровыми резервами вузов и более глубокий и внимательный взгляд на ситуацию управления человеческими ресурсами в университетах. Поэтому в центре внимания оказались вопросы повышения вовлеченности сотрудников, выявления и поддержки сотрудников с высоким потенциалом, а также исследования различных сторон университетского управления и жизни с целью создания более весомых знаниевых оснований

для тех или иных преобразований. Эти разноположенные векторы соединяются в одном фокусе университетского развития, который можно по аналогии с бизнесом назвать развитием нематериальных активов университета.

Можно утверждать, что подобная постановка вопроса впервые была столь масштабно заявлена среди российских университетов. Поэтому одной из задач конференции было указано формирование устойчивого профессионального сообщества, находящегося в едином смысловом пространстве и движущегося в одном направлении, а конференция видится регулярно действующей площадкой. Многие участники отметили важность новых и полезных встреч и коммуникаций на конференции. Организаторами под эту задачу был спроектирован новый формат, названный Table Talks. Он подразумевал встречу участников конференции после завершения основной программы дня вечером на площадках различных томских кафе, для смены обстановки и продолжения дискуссий в новом формате, где граница личного и публичного, организованного и самоорганизующегося весьма условна. В центре каждого Table Talk находилась ключевая фигура, задающая значимую тему, однако никаких жестких рамок, ни временных, ни тематических, не задавалось. Необычность и безусловную эффективность Table Talks отметили многие участники конференции.

Переходя от ноу-хау в форматах к новым содержательным разворотам, прежде всего стоит отметить такую отличительную особенность конференции, как поставленная задача трансфера опыта и технологий управления бизнес-корпорациями в практику университетского управления. Это отразилось и в том, что среди участников почти половину составили представители бизнеса; и в том, что в каждом треке (тематическом

направлении конференции) присутствовали эксперты бизнес-линии; и в том, что обсуждению плюсов и минусов привлечения руководителей из бизнеса на управленческие позиции в университете был посвящен отдельный трек конференции, организованный руководителем отдела международных программ университетского лидерства Проектного офиса 5/100 Л. Тарадиной. Ряд ключевых спикеров установочной и экспертной сессий конференции также являлись представителями бизнеса. Так, руководитель функции управления талантами PricewaterhouseCoopers С. В. Круглова в своем докладе «Мировые тренды в управлении талантами» отметила возросшую роль в управлении талантами в бизнес-сфере во всем мире и обширный наработанный инструментарий в этой области.

Вице-президент по персоналу ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» С. Б. Крайчинская в своем докладе представила опыт ряда корпораций и университетов, выраженный в понятии «корпоративной антропологии», которая подразумевает техническое отношение взрослого человека к процессу своего индивидуального становления и развития, где основной принцип – «сделай сам» (в отличие от «пусть меня научат»). Важным в представленном опыте работе с кадрами видится учет цикла жизни индивидуума в организации («развитие» – «активизация» – «стабилизация» – «воспроизводство» – «угасание»), типы компетенций, которые тренируются у кадрового резерва (схематизация, самоорганизация, рефлексия, фитнес), способы «удержания» человеческого ресурса, корпоративная система управления знаниями. Все эти фокусы управления в университетах пока не обрели четкие контуры, нуждаются в дальнейшей проработке, и наработанный опыт корпораций видится весьма существенным.

Ректор Корпоративного университета Сбербанка В. С. Катыкало в докладе «Системная работа с HiPo в крупной корпорации и университете» показал инструментальный подход к HiPo, разделив их на две категории (высокорезультативные и высокопотенциальные сотрудники) с конкретными измеряемыми критериями оценки. Существенным также оказалось введение понятия HR-цикла как базового инструмента оценки талантов (включает этапы «оценка – продвижение – сегментация – развитие» и конкретные методики оценки на каждом из этапов). Представленный инструментарий управления HiPo видится ценным с точки зрения его адаптации при управлении развитием персонала университетов в целом и ТГУ

в частности. Также существенным оказался вопрос определения профессиональных бенчмарков, которые и определяют критерии отбора HiPo – с кем организация (университет) хочет конкурировать. Здесь открывается еще одно поле для работ в области управления персоналом университетов.

Запрос на бенчмаркинг прозвучал и в другой области управления, представленной Д. Резаповой (консалтинговая компания Axes Management) на треке «Управление вовлеченностью», который организовал заместитель директора по персоналу, директор по мотивации и организационному развитию холдинга «Аэропорты регионов» Д. Вазагашвили. Исследования вовлеченности стали трендом в компаниях по всему миру, а также в ведущих мировых университетах. В российских же университетах исследования вовлеченности пока не вошли в регулярную практику. Бенчмаркинг ведущих мировых университетов по вопросу вовлеченности сотрудников – одно из важных условий проведения таких исследований не в «безвоздушном пространстве», а в структурированном поле ориентиров. Вовлеченность имеет конкретные измеряемые признаки, в бизнес-среде она напрямую связана с финансовыми результатами, удовлетворенностью клиентов, удержанием талантов и операциональной эффективностью, влияет на рост производительности труда. Как эти показатели видоизменяются относительно университетской среды, имеющей особые отношения с клиентами, с финансовыми потоками и показателями результатов? Это сложный вопрос, который необходимо прорабатывать.

Весьма полезным на фоне высокой перегруженности университетских работников видится применение типологии сотрудников в зависимости от степени их вовлеченности и удовлетворенности («движущая сила», «ослабленные», «мученики», «балласт», «будущий потенциал», «мысленно уже не в компании»), а также факторов перехода из одной категории в другую. При этом ключевые факторы вовлеченности могут использоваться разными компаниями и университетами, однако, как показывают исследования, при этом практически везде имеет значение роль бренда работодателя. В этом плане HR-брендинг видится еще одним значимым направлением работ в области HR для университетского сообщества. Другим важным выводом из статистики является то, что в компаниях – лучших работодателях количество HR-специалистов в среднем на 20% больше, чем у среднестатистических компаний. Ведущие российские университеты уже пошли по этому пути, увеличив количество сотрудников, занимающихся

HR, причем не функциональными кадровыми вопросами, а вопросами развития персонала. Следующим шагом, очевидно, является более детальное структурирование типов работ в этой области и определение стратегических приоритетов модели управления нематериальными активами для каждого конкретного университета. Стоит такая задача и перед ТГУ.

Важность наличия формализованной и принятой в организации корпоративной культуры (включая набор ключевых ценностей) звучала рефреном от многих спикеров конференции. В рамках трека «Исследования корпоративной культуры» были озвучены такие проблемы, как невысокие требования к органам управления в университете и вытекающая низкая компетентность в вопросах работы с корпоративной культурой (Н. Яблонскене, НИУ ВШЭ), проблема выборности и застоя элит, низкий уровень корпоративных культур современных российских университетов, отсутствие научного этоса, бюрократизм и т. д. (А. Ключев, главный редактор журнала «Университетское управление: практика и анализ»). Выступления спикеров трека объединяла констатация трансформаций корпоративной культуры под давлением новых формальных показателей и требований к современному управлению университетом открытости и распределенности управления.

И. Чириков (НИУ ВШЭ) по итогам обсуждения сформулировал два тезиса по поводу исследований корпоративной культуры. Первый тезис заключается в том, что современные исследования корпоративных культур российских университетов идут не туда, следуя за исследованиями корпоративных культур корпораций и видя и оценивая в основном только управленческую культуру. Университет же отличается от бизнеса в первую очередь тем, что управление здесь представляет лишь малую часть университета. Вторым тезисом И. Чириков заключил, что в университетах можно исследовать четыре типа культур: управленческую, дисциплинарную, академическую и национальную. Отдельным направлением исследований может выступить исследование студенческих культур. Ключевым вопросом управления корпоративной культурой университета стал вопрос, сформулированный О. Б. Алексеевым: как в ситуации трансформаций университету сохранить «университетово»?

При анализе ключевых характеристик благоприятной среды для развития талантов в университете были названы компетентность, автономия, смысл, отношения (Е. Осин, НИУ ВШЭ). При этом анализу среды, благоприятной по отношению

к сотрудникам с высоким потенциалом, был посвящен отдельный трек конференции. Среди наиболее значимых обсуждавшихся там вопросов можно обозначить следующие: какой баланс должен быть между действиями, направленными на привлечение новых сотрудников, и между действиями, направленными на развитие и применение имеющихся ресурсов? Необходимо ли создавать для талантов особые условия, или управление предполагает создание равных условий, но позволяющих каждому проявить свой потенциал? Как видится баланс между автономизацией труда, конкуренцией и кооперацией, командной работой в университете, и в чем его отличие от корпорации по этим параметрам? Как сочетаются предпринимательская и академическая компетентности? В результате дискуссии был сформулирован ряд принципиальных требований к проектированию среды, а также к управлению университетом. Наиболее противоречивым стал вопрос о том, возможно ли непосредственно проектировать среды. В результате участники пришли к согласию, что среда не поддается прямому проектированию, оно происходит опосредованно: проектируются объекты среды, связи между ними, механизмы управления, а среда возникает как эффект жизни и деятельности людей.

Существенным для формирования содержательного поля конференции стал также открывающий семинар «Академическая культура конкурентоспособного университета». Доклад М. Кроу, президента Университета штата Аризона, входящего в топ-100 ведущих мировых университетов, показал, что для достижения быстрых и устойчивых результатов все университетское сообщество должно пережить серьезную трансформацию. Так, через программы лидерства в Университете штата Аризона прошли все категории сотрудников, от управленцев до исследователей, что значительно повысило их вовлеченность и результативность.

Д. Конанчук (Центр образовательных разработок «Сколково») в своем докладе показал результаты исследования ключевых компетенций ведущих мировых университетов. Оказалось, что ведущими компетенциями университетов из топ-50 являются фандрайзинг и работа с НКО. Это стало хорошей новостью для ТГУ, где заявлена особая стратегическая инициатива по повышению привлекательности университета и города Томска для усиления их конкурентоспособности, в задачи которой входит и развитие ТГУ как университета, формирующего региональную среду, и развитие центра координации работы с выпускниками ТГУ, и развитие социально-профессионального



волонтерства и социального предпринимательства в ТГУ. Выводы Д. Конанчука еще раз подчеркивают не периферичность, а стратегичность и приоритетность данных задач и заостряет вопрос осмысления специфики российской ситуации в области НКО и фандрайзинга.

К вопросу о том, что же такое талант и можно ли им управлять, участники конференции возвращались не раз. Большинство участников сходились во мнении, что «задача управления талантами может быть поставлена только по отношению к собственным талантам или поддержке Другого в его самоуправлении» (Д. Леонтьев, НИУ ВШЭ), что талант представляет собой не особую черту/способность, а одну из сторон целостной личности, которая не может быть от нее обособлена (Е. Рассказова, НИУ ВШЭ). Другая точка зрения гласила, что талант есть нечто уникальное и выделяющее человека из остального коллектива, востребующее особый подход в управлении. Как показала конференция, обе точки зрения имеют место быть и эффективно реализовываться на практике. Однако при этом существенно различаются базовые представления о человеке – носителе таланта.

Человек с его многогранностью и сложностью организации не случайно стал объектом внимания участников конференции. Чтобы избежать узкоинструментального и редуцированного подхода к человеку, которым часто «грешит» HR, в конференции была принципиально заложена психологическая линия. Отчасти она выразилась в присутствии большого количества компетентных экспертов от психологии, отчасти нашла свое отражение во втором уникальном формате конференции, названном «HR-полигон». На Полигоне был представлен целый ряд тренингов и мастер-классов как управленческих, так и психологических (арт-практик и телесно ориентированных практик), направленных на поддержание и развитие человеческих ресурсов в организации. Практики работы с физической формой и сферой творчества/продуктивного воображения видятся значимыми направлениями работы в современных развивающихся корпорациях. Телесная грамотность, культура тела, креативные способности

являются значимыми характеристиками высокого потенциала (HiPo) и видятся одним из самых больших пробелов в современном российском образовании. В этом плане HR-полигон стал уникальной площадкой по работе с указанными дефицитами.

Как один из результатов конференции можно отметить активизацию стремления к сотрудничеству университетов и бизнес-структур, в том числе через обсуждение возможных совместных исследований и проектов, обмен ресурсами и методиками в области управления персоналом (ОАК, АСИ, университеты 5-100). Частично такие проекты уже реализуются, и примером может стать уникальная в своем роде совместная площадка ТГУ и ИТМО «День академической и научной карьеры», которая прошла накануне конференции, 12 ноября, и была посвящена трудностям и перспективам развития открытого российского академического рынка труда.

Все участники отметили отличную организацию и высокую содержательность конференции. Внимание к университетскому сообществу, составляющим его людям должно стать постоянной работой и заботой в университетах, подчеркивали участники. Следующая конференция намечена на ноябрь 2016 года и замышляется как площадка не только для концептуальной работы, но и для подведения итогов деятельности университетов за год по обозначенным перспективным направлениям управления развитием сотрудников университетов.

***При подготовке материала  
были использованы источники:***

1. Алексеев О. Б. Обращение к участникам конференции. Сайт <http://hr-trend.tsu.ru/>
2. Гулиус Н. С., Кашир В. В. Аналитическая записка по треку конференции «Исследования корпоративной культуры университета».
3. Дмитриева Л. Д. Описание концепции HR-полигона. Сайт <http://hr-trend.tsu.ru/>
4. Зоткин А. О. Аналитическая записка по треку конференции «Проектирование среды, расположенной к HiPo».
5. Тезисы из презентаций ряда ключевых спикеров и экспертов конференции (Катяло В. С., Конанчук Д. С., Крайчинская С. Б., Кроу М., Круглова С. В., Кукушкин М. Е., Чириков И. С., Леонтьев Д. А., Рассказова Е. И.).

